

	[29]
氏 名	おおもり つとむ 大森 勉
博士の専攻分野の名称	博士 (学術)
学 位 記 番 号	安全博第 15 号
学 位 授 与 の 日 付	2020 年 3 月 31 日
学 位 授 与 の 要 件	学位規則第 4 条第 1 項該当
学 位 論 文 題 目	エンタープライズ・リスクマネジメントに おける戦略リスクと企業価値
論 文 審 査 委 員	主 査 教 授 亀井 克之 副 査 教 授 山川 栄樹 副 査 教 授 高野 一彦

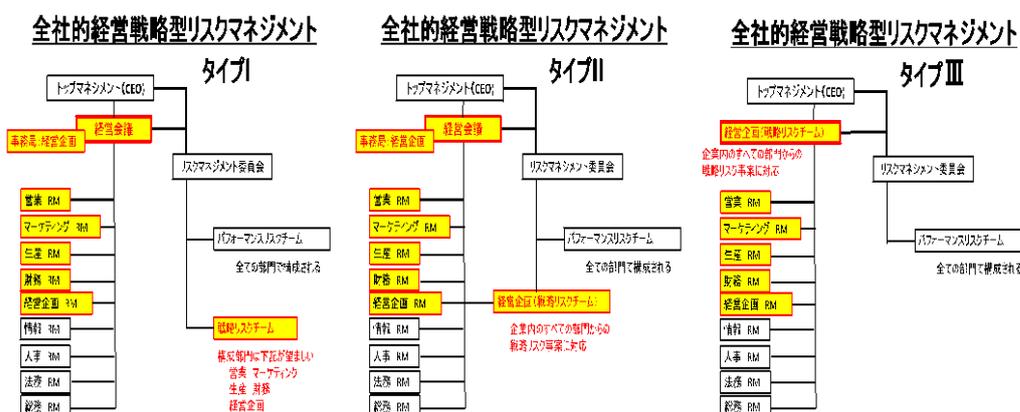
論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、企業リスクマネジメントの実践について、先ず企業価値の源泉となる「戦略リスク」の創出が重要であり、次にリスクテイクによる戦略の立案と意思決定、そして実践のナビゲーターとしてのリスクマネジメントの新たなスキームが必要となるという問題意識の下、戦略リスク、戦略リスクマネジメント、組織体制、意思決定、企業価値に焦点をあてて分析し、提言することを目的としている。具体的には、戦略リスクマネジメントを実行し得る組織体制の可能性を探求し、最適な組織体制を検討している。そして、先進的企業の事例から戦略リスクマネジメントと企業価値の相関関係を探求している。

本論は研究方法として、第一にリスクマネジメント、戦略リスク、経営戦略、意思決定に関する先行研究をレビューし、仮説を設定した。第二に東証上場企業を対象に検証調査として、データベース分析、アンケート調査、インタビュー調査を実施した。第三に戦略リスクマネジメントを機能させる意思決定プロセス、戦略リスクの創造と対処を論じた。

リスクマネジメントの古典理論から現代理論のレビュー、さらには 2017 年に改訂された COSO ERM (エンタープライズリスクマネジメント) と 2018 年に改訂された ISO 31000 という最新のフレームワークを詳細に分析した上で、本論は戦略リスクを 4 つに分類した。それは①経営戦略リスク (経営戦略や経営計画の策定や意思決定に関わるリスク)、②ローンチリスク (経営戦略に基づく経営計画を達成するための計画実行前リスクと実行後リスク)、③下振れリスク (経営計画の目標値を想定以上に下回るリスク)、④上振れリスク (経営計画の目標値を想定以上に上回るリスク) である。そして、「COSO ERM:2017 フレームワークを活用し、戦略リスクとパフォーマンスリスクを統合した全社の経営戦略型リスクマネジメント体制により企業価値を高めることが可能である」という仮説を設定した。

調査結果として、経営戦略型リスクマネジメントを組織内で展開している企業は、東京証券取引所の全上場企業を対象としたデータベース分析では28%、同所一部上場企業から抽出した企業を対象としたアンケート調査では82%であった。この結果、一部上場企業は、戦略リスクとパフォーマンスリスクを統合したリスクマネジメントの基本スキームとなる全社的経営戦略型リスクマネジメントを展開している、もしくは今後展開する可能性が高いことが判明した。また、全社的経営戦略型リスクマネジメントへの組織体制として、本論は独自に以下の3類型を提示した。アンケート調査とインタビュー調査により、実際にCOSO ERM:2017を活用している企業ではタイプIIを基本型としていることが確認された。



一方、戦略リスクを対象としたリスクマネジメントを中心とする活動が確認できた企業では、企業価値（時価総額ベース）は向上していたが、インタビュー調査はサンプル数が少ないため十分な検証データとは言えないという課題を残した。

論文審査結果の要旨

以上のような内容を持つ本論文の成果として以下の諸点が特筆しうる。

第一に、戦略リスクマネジメントが有効に機能する条件を、企業の組織体制と意思決定プロセスの視点から論じている研究は先行研究がなく独創的である。

第二に、これまで理論や概念としての「戦略リスクマネジメント」は多く論じられてきたが、企業にその実践を促すに資する情報源としては、必ずしも十分ではなかった。本論における企業のリスクマネジメント活動の実態調査、戦略リスクマネジメントの展開方法に関する知見は、経営戦略とリスクという企業経営上の大きな課題の解決に貢献しうる。

具体的には、企業経営で活用できる「戦略リスクとパフォーマンスリスクを統合した経営戦略型リスクマネジメントの実践についての評価基準」を提言した。それは①組織体制による評価、②基本ポリシーによる評価、③統合プロセスによる評価、④戦略リスクの4分類に依拠した評価である。さらに⑤経営戦略立案プロセス改革を提言した。それは(a)全

社的に重要となる戦略リスク（戦略課題）を決定し年1回の見直しを実施、(b)決定した戦略リスクをリスクマネジメント委員会および経営戦略会議と共有し常時議論を継続（練り上げ作業）、(c)戦略リスクは複数の事業部門に関係することにより、戦略リスク毎にプロジェクトチームを設置し、戦略リスクに関連する情報、財務情報等に基づき選択枝や対応策を評価、(d)経営戦略会議はプロジェクトチームから報告のあった戦略リスク課題を最低2回に分けて議論、(e)代替の選択枝の検討を実施し、常に重要な戦略リスク課題を戦略立案プロセスに移行、(f)アクションプランの決定に基づき、事業部門の予算と資本計画を修正し選択された戦略計画を事業計画に反映するというものである。

以上の通り、本論文は、リスクマネジメントの理論研究と企業経営における実務の双方において、独創的な社会貢献を成し遂げた。よって博士論文として価値あるものと認める。